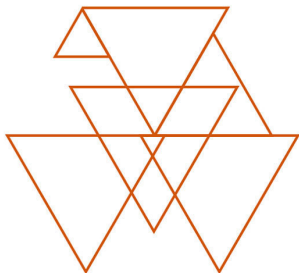




**Harvard  
Business  
Review**  
Press

Эмоциональный  
интеллект

# ОБЩЕНИЕ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ



**Марк Герзон  
Манфред Кетс де Врис  
Тони Шварц  
Эмми Галло  
Холли Уикс  
Ребекка Найт  
Лиз Кислик**

# **Общение с трудными людьми**

## **Серия «МИФ Саморазвитие»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=56563471](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56563471)*

*Эмоциональный интеллект. Общение с трудными людьми: Мани,  
Иванов и Фербер; Москва; 2020  
ISBN 978-5-00169-079-5*

### **Аннотация**

Конфликты, спешка и тревога, провокации и словесные баталии – с чем только не приходится сталкиваться в рабочей среде. Специалисты Harvard Business Review предлагают простые, но эффективные способы выхода из сложных ситуаций. Вы научитесь распознавать тревожные сигналы, реально смотреть на происходящее и заступаться за себя.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

1. Для решения конфликта важно определить, горячий он или холодный. Марк Герзон	6
2. Напряженное общение без напряжения. Холли Уикс	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# Эмоциональный интеллект

## Общение с

## трудными людьми

Издано с разрешения Harvard Business Review Press, a division of Harvard Business School Publishing Corporation

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 2018 Harvard Business School Publishing Corporation.  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia).  
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020



# 1. Для решения конфликта важно определить, горячий он или холодный. Марк Герзон

Конфликты – неотъемлемая часть профессиональной деятельности, и ни одному лидеру не удастся их избежать. Но прежде чем искать выход из напряженной ситуации, определите, *горячий* или *холодный* ваш конфликт. Уточнения ниже помогут правильно ответить на этот важный вопрос.

Участники *горячего конфликта* ведут себя эмоционально, говорят на повышенных тонах или даже кричат; проявляют физическую агрессию или угрожают другим; провоцируют собеседника словами или действиями; плохо контролируют себя и могут взорваться.

В *холодном конфликте* стороны (или хотя бы одна из них) подавляют эмоции или кажутся «неэмоциональными». Участники холодного конфликта бурчат себе под нос и поджимают губы; физически отстраняются, контролируют каждое свое движение; отворачиваются или иным образом стараются избежать контакта; говорят пассивно-агрессивным тоном или молчат; кажутся закрытыми, застывшими.

Ни горячий, ни холодный тип конфликта нельзя называть конструктивным. Намного продуктивнее «теплые» конфликты – то есть ситуации, в которых стороны открыты для дискуссии. Отношения в них не доходят до враждебности и потому не успевают накалиться. Если вы попали в холодный конфликт, нужно постараться его «разогреть», а горячий разумно «остудить».

Разрешение конфликтов, как и приготовление пищи, требует оптимальной температуры. Перегреть – ситуация взорвется, гнев и открытая враждебность разрушат отношения, выгодных соглашений и плодотворного сотрудничества не получится. Если жара будет недостаточно, процесс застынет, замрет из-за невысказанных эмоций и несформулированных проблем. Умело подбирая температурный режим, лидер должен привести к продуктивному конфликту.

За два десятка лет профессионального урегулирования конфликтов я попадал и в горячие, и в холодные ситуации. В компаниях, образовательных и религиозных учреждениях США, как я заметил, преобладают холодные конфликты. Общение с политиками и работа в проблемных зонах во всем мире в качестве специалиста ООН по урегулированию конфликтных ситуаций дали опыт в основном горячих конфликтов. Действия в этих ситуациях различаются, поэтому прежде всего нужно определиться, с чем мы имеем дело. Это утверждение справедливо для любой организации, любого учреждения. Поставив «диагноз», вы сможете прогноиро-

вать динамику ситуации.

*Тактика урегулирования горячего конфликта.* Прежде чем участники горячего конфликта сойдутся в одном помещении, надо обговорить с ними основные правила поведения, чтобы исключить проявление взрывоопасных эмоций. К примеру, если конфликтуют два члена совета директоров, причем они уже успели разругаться и оскорбить друг друга, сформулируйте четкие правила *и заранее добейтесь, чтобы каждый согласился им следовать.* Сделать это надо перед встречей, до того как они заговорят друг с другом.

Если конфликтующих сторон много, попробуйте действовать по-другому. Предложите участникам сесть в круг и высказаться по очереди по какому-нибудь нейтральному вопросу – например, рассказать о себе и своих чувствах. На выступление каждому отведите жестко ограниченное время – допустим, три минуты. Работая в конгрессе США с членами палаты представителей, я в начале совещания задал участникам такой вопрос: «Как политика палаты относительно внутренних разночтений влияет лично на вас и вашу семью?» Подобные вопросы и ответы на них позволят без личных нападок преодолеть первый этап дискуссии, дадут людям возможность высказаться и в идеале укрепят доверие, прежде чем разговор перейдет к более сложным темам.

*Ситуация холодного конфликта,* как правило, позволяет сразу организовать конструктивный диалог. При грамотном



его ведении конфликт «оттает». Но даже если все идет как надо, не теряйте бдительности – возможны любые повороты.

Причина холодного конфликта чаще всего в том, что его участники силой воли подавляют чувства. Именно поэтому, разогревая ситуацию, необходимо следить, чтобы температура не поднялась выше допустимой отметки.

Большой эффективностью обладает метод дебатов и диалога. Если группа избегает сложной темы, организуйте обсуждение в формате дебатов: разделите группу на команды единомышленников, две или более, и проведите дискуссию. Разногласия выйдут на первый план, и вся группа будет вынуждена признать наличие скрытого конфликта.

Мы улаживаем *и горячие, и холодные конфликты* не ради компромисса между сторонами, а ради того, чтобы навести мосты, найти новые возможности и решения ситуации. Под «мостами» мы понимаем создание прочных связей и формирование доверия между бывшими антагонистами, под «новыми решениями» – поиск новых вариантов сотрудничества.

Умение разрешать конфликты приходит со временем и опытом (который нарабатывается, в частности, и анализом подобных ситуаций). Если у вас пока нет навыков для разрешения конфликтной ситуации, обратитесь к третьей стороне или даже профессиональному посреднику. Если напряженный конфликт требует незамедлительных действий, воспользуйтесь нижеследующими рекомендациями.

• Время – ваш союзник. Не спешите. При отсутствии реальной угрозы тщательно обдумайте все варианты и возможности. Иначе вы можете сказать или сделать то, о чем потом пожалеете.

• Сформулируйте цель и сосредоточьтесь на ней. Не отвлекайтесь; стремитесь к тому, что важно.

• Не опускайтесь до личных оскорблений и не ищите виноватых. Сосредоточьтесь на проблеме, а не на людях.

• Откажитесь от лицемерия и ханжества. Будьте открыты новым знакомствам и идеям; возможно, вы узнаете что-то ценное.

• Прислушивайтесь к каждому слову, но не пытайтесь реагировать на каждое. Отвечайте на по-настоящему важные замечания.

• Прежде чем принять чью-то сторону, проанализируйте ситуацию. Ничего не говорите и ничего не предпринимайте, пока не выслушаете человека. Не спешите с выводами, не разобравшись в ситуации.

• Обратитесь за помощью к третьей стороне. Сторонний наблюдатель может непредвзято оценить ситуацию.

• Покажите себя таким, какой вы есть на самом деле. Если ослабить оборону и впустить противника «на свою территорию», ему будет легче понять вашу точку зрения.

• Проверьте температуру ситуации. Если конфликт все еще слишком горячий, не пытайтесь решить его на месте. Договоритесь вернуться к обсуждению, когда остынете.

- Соблюдайте золотое правило: поступайте с людьми так, как хотите, чтобы они поступали с вами. Будьте вежливы. Будьте сострадательны. Возможно, ваш противник возьмет с вас пример.

Умение решать конфликты – одно из основных для лидера. Учитесь управлять температурой ситуации, выбирайте оптимальное время, когда конфликт еще не слишком горячий или холодный, и тогда найти креативное решение окажется намного легче.

## **2. Напряженное общение без напряжения. Холли Уикс**

Вся наша жизнь состоит из общения. Мы болтаем и сплетничаем, подшучиваем и секретничаем. Но иногда – чаще, чем хотелось бы, – мы участвуем в настолько болезненных беседах, что воспоминания о них мучают и преследуют нас еще долго после своего завершения. Напряженное общение – неотъемлемая часть жизни, а в бизнесе оно может варьироваться от увольнения подчиненного до, как это ни странно, его награждения.

Напряженное общение в любом контексте отличается своей эмоциональностью; оно вызывает неловкость, смутение, тревогу, гнев, боль и страх – если не у нас самих, то у собеседника. Неудивительно, что большинство просто избегает этих эмоций, и такое поведение часто оправданно.

Одно из первых правил вовлеченности гласит: грамотно обозначай приоритеты. Однако уклоняться от сложных вопросов, угождать людям с непростым характером и сглаживать антагонизм порой выходит слишком дорого. Причем чем дольше вы уклоняетесь от обсуждения, тем больше усугубляете проблему.

Поскольку напряженные разговоры – частое и потенциально болезненное явление, почему же мы не стараемся об-

легчить их? Именно потому, что они затрагивают чувства. Пока не задействованы наши эмоции, мы не видим в ситуации ничего страшного и уверены, что ее можно разрешить или, по крайней мере, контролировать. Но стоит кому-то задеть нас, и мы сразу лишаемся душевного равновесия. Так квотербек в американском футболе падает под натиском других игроков, теряя в этот миг надежду на победу.

Последние двадцать лет я проводила в университетах и ведущих корпорациях США семинары на тему общения в стрессовой ситуации и не только обучала слушателей, но и многому научилась сама. Я узнала, например, что большинству людей сложно говорить на деликатные, болезненные темы: в такой момент все наши навыки и умения как будто испаряются, и мы перестаем здраво мыслить, оценивать ситуацию и не понимаем, как добиться оптимального результата.

Напряженные разговоры, если вдуматься, и должны быть напряженными. Однако по опыту знаю, что их можно облегчить, если развивать самосознание, заранее репетировать реплики и применять всего три проверенных метода общения.

Универсального подхода не существует – слишком много компонентов задействовано, к тому же общение всегда уникально. Однако почти каждый стрессовый разговор можно представить в формате типовых ситуаций с конкретными проблемами. Для начала рассмотрим основные виды напряженных разговоров, с которыми мы чаще всего сталкиваемся на работе.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.